

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERUSAHAAN EKSPORTIR YANG MENGGUNAKAN METODE PEMBAYARAN *LETTER OF CREDIT* (Studi Pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan)

Muhammad Harlianto Purnama

Topowijono

Achmad Husaini

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: harlianto.purnama@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to find the implementation and effectiveness of risk management used by PT. Inti Luhur Fuja Abadi as exporters which use Letter of Credit payment method. The implementation of the export transaction payment by Letters of Credit has its own advantages and disadvantages, and did not rule out the risk that may occur in the PT. Inti Luhur Fuja Abadi that uses Letter of Credit as a method of payment. This research did use a descriptive research method with a qualitative approach. Results of the research shows the culture of risk awareness and companies management support that shown the commitment of top level manager are really proven. The Company has implemented the risk management on the Letter of Credit payment transactions in accordance with the risk management framework which includes Planning, Implementation, and Control. The company also has set up the hardware and the software of infrastructure to support the implementation of risk management in order to work properly. The Company should be includes the management and the unit leader that responsible regarding company risk management in courses and seminars on risk management and register for risk management certification program in Risk Management Certification Agency.

Keywords: *Risk Management, Letter of Credit*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan dan efektifitas manajemen risiko yang digunakan oleh PT. Inti Luhur Fuja Abadi sebagai eksportir yang menggunakan metode pembayaran *Letter of Credit*. Pelaksanaan pembayaran transaksi ekspor dengan *Letter of Credit* memiliki kekurangan dan kelebihan tersendiri, dan tidak menutup kemungkinan adanya risiko yang dapat terjadi pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi yang menggunakan *Letter of Credit* sebagai metode pembayarannya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa budaya sadar risiko dan dukungan manajemen perusahaan yang tinggi terlihat dari komitmen manajemen puncak yang benar-benar dibuktikan. Perusahaan telah menerapkan manajemen risiko pada transaksi pembayaran *Letter of Credit* yang sesuai dengan kerangka manajemen risiko yang meliputi Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengendalian. Perusahaan juga telah menyiapkan perangkat keras dan lunak untuk mendukung agar penerapan manajemen risiko berjalan sebagaimana mestinya. Perusahaan sebaiknya mengikutsertakan manajemen atau pimpinan unit kerja yang bertanggung jawab terkait manajemen risiko perusahaan dalam kursus dan seminar mengenai manajemen risiko serta mendaftarkan program Sertifikasi Manajemen Risiko di Badan Sertifikasi Manajemen Risiko.

Kata kunci: *Manajemen Risiko, Letter of Credit*

PENDAHULUAN

Kegiatan transaksi bisnis internasional yang dilaksanakan dan dijalankan dalam dunia usaha dari hari ke hari akan semakin berkembang seiring globalisasi dan kemajuan teknologi yang mendukungnya. Ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh suatu perusahaan yang bertujuan

untuk mengembangkan kegiatan bisnisnya secara internasional, salah satu contohnya yaitu melalui ekspor dan impor. Kegiatan ekspor impor didasari oleh tidak adanya suatu negara yang benar-benar mandiri dan satu sama lain saling membutuhkan dan saling mengisi. Setiap negara memiliki

karakteristik yang berbeda baik sumber daya alam, iklim, geografi, demografi, struktur ekonomi, dan struktur sosial. Perbedaan tersebut menyebabkan perbedaan komoditas yang dihasilkan, komposisi biaya yang diperlukan, kualitas dan kuantitas produk. Interdependensi kebutuhan ini menyebabkan adanya perdagangan internasional.

Transaksi ekspor impor ini pada hakikatnya adalah suatu transaksi yang sederhana dan tidak lebih dari membeli dan menjual barang antara pengusaha di negara-negara yang berbeda. Pelaksanaan transaksi tersebut tidak jarang dapat menimbulkan berbagai masalah yang kompleks karena antara pengusaha terkait yang mempunyai bahasa, kebudayaan, adat-istiadat dan cara yang berbeda-beda. Pengaruh keseluruhan dari perdagangan ekspor impor adalah dapat memberikan keuntungan bagi negara-negara yang mengimpor dan mengeksport. Transaksi ekspor impor ini merupakan salah satu kegiatan yang penting bagi perkembangan perekonomian suatu negara karena secara langsung berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi dari negara-negara yang terlibat di dalamnya.

Terdapat beberapa cara pembayaran untuk melakukan perdagangan internasional. Cara pembayaran yang relatif dipandang lebih aman baik bagi penjual (eksportir) maupun pembeli (importir) adalah *Letter of Credit*. "*Letter of Credit* adalah instrumen yang diterbitkan oleh sebuah bank atas nama importir (pembeli) yang berjanji untuk membayar eksportir (*beneficiary*) setelah dokumen-dokumen disajikan eksportir sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang terdapat di dalam *Letter of Credit*" (Jeff, 2001: 4). Perhatian penting dalam pembayaran transaksi internasional melalui *Letter of Credit* adalah keberadaan bank devisa sebagai penyedia jasa perbankan yang berada di negara yang berlainan dengan sistem hukum yang sudah pasti berbeda. Ketentuan universal untuk metode pembayaran *Letter of Credit* adalah UCP (*Uniform Customs and Practice for Documentary Credits*). UCP dapat diartikan seperangkat aturan atas penerbitan dan penggunaan *Letter of Credit*. UCP yang saat ini berlaku adalah UCP Nomor 600 (UCP 600). Mulai tanggal 1 Juli 2007 berlaku UCP 500 menggantikan UCP 600. UCP bukan merupakan produk hukum sebagaimana halnya undang-undang atau konvensi internasional. UCP merupakan kompilasi kebiasaan dan praktik *Letter of Credit* secara universal. UCP bertujuan

menciptakan keseragaman praktik *Letter of Credit* secara universal (Ginting, 2007:31).

Perdagangan ekspor impor mengandung lebih banyak risiko dibandingkan dengan perdagangan dalam negeri. Setiap perdagangan internasional memiliki risiko yang harus ditanggung baik oleh penjual (eksportir) maupun pihak pembeli (importir). Banyak hal yang harus diketahui baik oleh eksportir maupun importir dalam melaksanakan transaksi internasional supaya dapat menekan risiko yang akan timbul di kemudian hari. Risiko dapat menyebabkan masalah tetapi dapat juga mendatangkan peluang yang menguntungkan bagi perusahaan maupun orang per orang dalam kehidupan sehari-hari. Risiko tertentu sering kali dianalisis dan dikelola secara sadar, tetapi ada kalanya risiko diabaikan sama sekali karena yang bersangkutan tidak menyadari akibat yang akan terjadi.

Risiko berkaitan dengan kemungkinan (*probability*) kerugian, kemungkinan yang dimaksud adalah kerugian yang menimbulkan masalah. Kerugian dapat diketahui kemungkinan terjadinya sehingga dapat direncanakan di awal untuk mengatasinya. "Risiko menjadi masalah penting jika kerugian yang ditimbulkannya tidak diketahui secara pasti" (Siahaan, 2007: 2), artinya pengusaha berupaya untuk meminimumkan ketidakpastian agar kerugian yang ditimbulkan dapat dihilangkan atau diminimumkan. Penanggulangan risiko tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara dan pengelolaan berbagai cara penanggulangan risiko inilah yang disebut dengan manajemen risiko.

"Manajemen risiko adalah suatu sistem pengelolaan risiko yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau konsekuensi risiko tertentu" (Hanafi, 2006: 18). Implementasi manajemen risiko diperlukan dalam semua aspek kehidupan manusia, atau setidaknya meminimumkan risiko. Pentingnya penerapan sistem manajemen risiko yang efektif pada sebuah organisasi akan memberikan banyak manfaat termasuk dalam pembayaran *Letter of Credit*.

PT. Inti Luhur Fuja Abadi (ILUFA) yang berlokasi di Kabupaten Pasuruan adalah salah satu perusahaan pengeksport sumber daya alam laut seperti ikan dan udang yang menggunakan metode pembayaran *Letter of Credit*. Pelaksanaan

pembayaran transaksi ekspor dengan *Letter of Credit* memiliki kekurangan dan kelebihan tersendiri, dan tidak menutup kemungkinan adanya risiko yang dapat terjadi pada PT. ILUFA yang menggunakan *Letter of Credit* sebagai metode pembayarannya. Risiko yang mungkin dapat dialami oleh PT. ILUFA yaitu ketidaksesuaian kondisi barang yang diminta oleh importir sehingga barang terpaksa dikembalikan ke eksportir dan keterlambatan dokumen ekspor yang dikirim ke importir sebelum barang sampai. Penerapan manajemen risiko dalam proses pembayaran *Letter of Credit* dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan budaya sadar risiko dan dapat dijalankan sesuai kerangka manajemen risiko organisasi dengan begitu PT. ILUFA dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta menghindari risiko pembayaran yang dapat terjadi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan dan efektifitas manajemen risiko yang digunakan oleh PT. ILUFA sebagai eksportir yang menggunakan metode pembayaran *Letter of Credit*.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen

Dalam suatu organisasi, manajemen diperlukan dalam segala bidang, bentuk, serta kegiatan, dimana orang-orang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang artinya mengatur. Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Kotler, 2005: 14). Manajemen adalah pengarahan suatu usaha melalui perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian sumber-sumber tenaga manusia dan bahan, dijuruskan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Soebagio, 1999: 15). Berdasarkan beberapa definisi manajemen tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu perangkat dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian usaha baik dari pemimpin sampai anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Risiko

Istilah risiko sudah biasa dipakai dalam kehidupan sehari-hari, yang umumnya secara intuitif sudah memahami apa yang dimaksudkan. Pengertian risiko secara ilmiah sendiri sampai saat ini masih tetap beragam, yaitu antara lain: "Risiko merupakan penyebaran/penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan" (Herman Darmawi, 1990: 20); "Risiko adalah kemungkinan hasil yang diperoleh menyimpang dari yang diharapkan" (Hanafi, 2006: 1).

Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa risiko adalah suatu ketidakpastian yang dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk yang tidak diinginkan.

Manajemen Risiko

Berikut ini beberapa definisi manajemen risiko organisasi: "Manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dimiliki organisasi, untuk mengelola, memonitor dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko" (Hanafi, 2006: 26); "Manajemen risiko adalah suatu proses dengan metode-metode tertentu supaya suatu organisasi mempertimbangkan risiko yang dihadapi setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi" (Siahaan, 2007: 22). Dari beberapa pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan manajemen risiko organisasi adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen risiko mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengkoordinir dan mengawasi (termasuk mengevaluasi) program penanggulangan risiko.

Proses Manajemen Risiko

1. Perencanaan

Perencanaan manajemen risiko bisa dimulai dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan, yang berkaitan dengan manajemen risiko kemudian bisa diteruskan dengan penetapan target, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko. Keseluruhan hal tersebut dapat memudahkan pengarahan dan menegaskan dukungan manajemen terhadap program manajemen risiko. Setelah misi dan kebijakan serta prosedur yang umum ditetapkan, langkah berikutnya adalah menyusun kebijakan serta prosedur yang lebih spesifik.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan manajemen risiko meliputi aktivitas operasional yang berkaitan dengan manajemen risiko. Proses identifikasi dan pengukuran risiko, kemudian diteruskan dengan manajemen (pengelolaan) risiko yang merupakan aktivitas operasional yang utama dari manajemen risiko. Manajemen risiko pada dasarnya dilakukan melalui proses-proses Identifikasi Risiko, Evaluasi dan Pengukuran Risiko, dan Pengelolaan Risiko (Hanafi, 2006: 10)

3. Pengendalian

Tahap berikutnya dari proses manajemen risiko adalah pengendalian yang meliputi evaluasi secara menyeluruh pelaksanaan manajemen risiko, *output* pelaporan yang dihasilkan oleh manajemen risiko, dan umpan balik (*feedback*). Program manajemen risiko dengan demikian mencakup tugas-tugas: mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi, mengukur atau menentukan besarnya risiko tersebut, mencari jalan untuk menghadapi atau menanggulangi risiko, selanjutnya menyusun strategi untuk memperkecil ataupun mengendalikan risiko, mengkoordinir pelaksanaan penanggulangan risiko serta mengevaluasi program penanggulangan risiko yang telah dibuat. Fokus manajemen risiko adalah mengenal pasti risiko dan mengambil tindakan yang tepat terhadap risiko. Tujuannya adalah secara terus menerus menciptakan/menambah nilai maksimum kepada semua kegiatan organisasi. Kegiatan apapun yang dilakukan harus dapat menciptakan nilai tambah (Siahaan, 2007: 22).

Letter of Credit (L/C)

Letter of Credit didefinisikan sebagai instrumen yang dikeluarkan oleh sebuah bank atas nama salah satu nasabahnya, yang menguasai seseorang atau sebuah perusahaan penerima instrumen tersebut menarik wesel atas bank yang bersangkutan atau salah satu bank korespondennya bagi kepentingannya, berdasarkan kondisi-kondisi /persyaratan-persyaratan yang tercantum pada instrumen tersebut (Hutabarat, 1990: 25).

Aplikasi Pembukaan Letter of Credit

Importir mengajukan aplikasi pembukaan *Letter of Credit* kepada bank devisa (rangkap tiga). Isi pokok dari aplikasi tersebut adalah:

1. Nama dan alamat penerima *Letter of Credit*.
2. Besarnya jumlah dana atau kredit yang tersedia.
3. Keharusan penerima *Letter of Credit* (eksportir) untuk menerima wesel.

4. Jenis wesel, misalnya: wesel unjuk (*Sight Draft/Stight Bill of Exchange*) atau wesel berjangka (*Usance Draft atau Long Bill of Exchange*).
5. Dokumen-dokumen beserta jumlah rangkapnya: *duplicate* untuk rangkap 2, *triplicate* untuk rangkap 3, *quadruplicate* untuk rangkap 4.
6. Kelengkapan dokumen, sebagai berikut:
 - a. *Draft/Bill of Exchange/Receipt*
 - b. *Shipping documents*
 - c. Konosemen (*full set of Bill of Lading*)
 - d. Faktur perdagangan (*commercial invoice*)
 - e. *Packing list* (daftar pengepakan=daftar isi setiap peti)
 - f. *Weight note* (daftar berat barang)
 - g. *Insurance certificate* (polis asuransi)
 - h. *Inspection certificate* (keterangan dari juru pemeriksa barang atau *surveyor report*)
 - i. *Certificate of origin* (keterangan negara asal barang)
 - j. *Manufacturer certificate*
 - k. *Chemical analysis* (analisa kimia)
 - l. *Assembling guide book* (buku petunjuk pemasangan)
 - m. *Layout scheme* (skema susunan atau *blue print*)
 - n. *Instruction manual*
 - o. *Consular invoice*
 - p. *Brochure/leaflet* (keterangan teknis atau gambar) (Ginting, 2007: 69).

Penentuan persyaratan dokumen di atas, dibatasi pada dokumen yang benar-benar diperlukan; yang realistis sehingga dapat dipenuhi oleh eksportir, atau yang berguna sehingga efektif dan efisien.

1. Uraian barang secara ringkas tetapi jelas.
2. Persyaratan pengiriman barang, misalnya: pelabuhan muat (*loading port*) dan pelabuhan tujuan (*destination discharging port*)
3. Persyaratan yang diwajibkan oleh instansi yang berwenang, misalnya: nomor *import license*, nomor *export license*, nomor order, nomor kontrak penjualan dan merek dagang dari barang penjualan.
4. Klausula tentang ada atau tidaknya hak penerima *Letter of Credit* untuk mendelegasikan *Letter of Credit* kepada pihak lain atau *supplier* lain, dengan mencantumkan *assignable Letter of Credit* atau *transferable Letter of Credit*.
5. Waktu berlakunya *Letter of Credit* harus lebih lama dari pada waktu pengapalan terakhir, sekurang-kurangnya harus sama dengan tanggal pengapalan terakhir.

Hubungan *Letter of Credit* dengan Risiko dan Manajemen Risiko

Di bawah ini merupakan bentuk-bentuk risiko yang biasa terjadi pada saat transaksi *Letter of Credit*:

1. Risiko Importir
 - a. Barang
 - 1) Barang tidak sampai
 - 2) Spesifikasi barang tidak sesuai dengan kontrak dagang
 - 3) Kehilangan atau kerusakan barang dalam perjalanan
 - b. Perubahan Valuta Asing
 - c. Kegagalan *Issuing Bank* atau cedera janji membayar.
2. Risiko *Issuing Bank*
 - a. Ketidakmampuan importir untuk membayar atau importir mengalami pailit.
 - b. Penipuan, Peraturan Undang-undang, risiko hukum
3. Risiko Eksportir
 - a. Tidak mampu memenuhi persyaratan *Letter of Credit*.
 - b. Keterlambatan pembayaran dari *Issuing Bank*.
 - c. Permasalahan kredit dengan pihak selain bank.
4. Risiko *Advising Bank*
Keabsahan dokumen.
5. Risiko Umum
 - a. Penipuan
 - 1) Risiko untuk importir: Pemalsuan barang atau dokumen tidak sah
 - 2) Risiko untuk eksportir: *Letter of Credit* palsu atau fiktif.
 - b. Risiko Politik dan Negara
 - 1) Pembatasan Pembayaran.
 - 2) Peraturan tentang larangan ekspor/impor.
 - c. Risiko Hukum
Sangketa: Tuntutan pengadilan.
 - d. Peristiwa *Random*
Perang, krisis ekonomi, bencana alam (Hanafi 2006: 53).

Asuransi Ekspor dilihat dari segi Manajemen Risiko

Asuransi ekspor yang telah disediakan pemerintah harus dimanfaatkan eksportir secara optimal, karena asuransi ekspor akan memberi manfaat kepada eksportir, bank, dan pemerintah dalam hal sebagai berikut ini:

1. Melindungi eksportir terhadap risiko *non-payment*.

2. Meningkatkan daya saing eksportir di pasar internasional.
3. Memberi likuiditas eksportir di pasar internasional (diskonto wesel ekspor yang diasuransikan).
4. Memberi nilai tambah pada wesel ekspor yang didiskonto bank (risiko pembeli tidak membayar wesel telah diasuransikan).
5. Membantu program pemerintah dalam pengembangan ekspor non-migas (Salim, 1998: 214).

METODE

Secara umum metode penelitian menjadi unsur yang saling berkaitan. Pemikiran yang didapatkan pada setiap tahap merupakan pemecahan untuk bisa menyelesaikan analisis selanjutnya. Secara sistematis, tahapan penelitian meliputi:

1. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti.
2. Fokus penelitian yang akan membatasi masalah yang akan dikaji dalam penelitian, sehingga yang akan diteliti tidak akan meluas.
3. Menentukan lokasi perusahaan untuk mengetahui pemahaman permasalahan yang akan diteliti.
4. Menentukan sumber data dalam penelitian yang terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.
5. Melakukan kegiatan untuk mendapatkan data yang objektif dan pengumpulan data yang berurutan.
6. Setelah data dikumpulkan maka tahap selanjutnya adalah melakukan metode analisis data yang mencakup *reduksi data*, *data display*, dan *conclusion drawing*.
7. Tahap terakhir yaitu melakukan Pengecekan Keabsahan Data yang bisa diuji menggunakan uji *Credibility* yang dilakukan melalui perpanjangan pengamatan dan Triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan Manajemen Risiko PT. ILUFA

Dukungan elemen manajemen risiko terhadap perusahaan antara lain dari pihak asuransi, bank, dan jamsostek saling melengkapi satu sama lain sehingga kualitas dan mutu kinerja perusahaan tetap terjaga demi mencapai tujuan organisasi.

- a. Prasarana Lunak dan Prasarana Keras

Peneliti menemukan prasarana lunak yang terdapat dalam PT. ILUFA berupa budaya sadar risiko dan dukungan manajemen. Peneliti mengidentifikasi bahwa budaya sadar risiko dan dukungan manajemen PT. ILUFA terbilang

tinggi karena menunjukkan perusahaan selalu mengadakan pertemuan atau rapat semacam *workshop* secara berkala setiap akhir bulan yang dalam setiap pertemuan membahas risiko-risiko atau kejadian-kejadian yang terjadi pada perusahaan selama sebulan terakhir dan berusaha mencari solusi yang terbaik untuk perusahaan. Selain itu, terlihat juga bahwa manajemen puncak PT. ILUFA berkomitmen tinggi untuk memberi dukungan terhadap program manajemen risiko perusahaannya. Terlihat dari campur tangan mereka dalam merumuskan dan menyetujui misi, kebijakan, dan prosedur tertulis yang telah disepakati oleh seluruh jajaran dalam organisasi perusahaan. Manajemen puncak dapat memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan dan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dan mentaati peraturan perusahaan.

Di samping prasarana lunak, perusahaan juga memiliki prasarana keras yang antara lain karyawan dan staf yang terlatih dan berpengalaman, gedung, ruang kerja dan perlengkapannya, peralatan untuk proses produksi, maupun jasa-jasa pendukung seperti transportasi dan komunikasi.

b. Proses Manajemen Risiko

1) Perencanaan

Perseroan yang bergerak dalam bidang produsen ikan beku ini telah bertekad untuk berperan aktif dalam mensukseskan pembangunan di Indonesia. Dilandasi oleh konsep dasar pemikiran inilah, perusahaan terus berupaya mengembangkan usahanya dengan menekuni keahlian yang dimiliki serta mengambil hikmah dari pengalaman yang didapat sepanjang perjalanannya.

Hubungan baik dengan berbagai pihak adalah salah satu prinsip kerja yang selalu dianut dan merupakan kunci sukses yang mengantarkan PT. ILUFA sebagai salah satu perusahaan terbaik di bidang ikan beku di Indonesia. PT. ILUFA telah menerapkan manajemen risiko sejak berganti pemilik perusahaan yaitu pada tahun 1998, sampai sekarang.

PT. ILUFA merupakan perusahaan yang sudah *go public* yang sahamnya dimiliki oleh masyarakat, oleh karena itu tuntutan utama bagi perusahaan adalah keterbukaan dalam segala hal. Dalam rangka penerapan *Good Corporate Governance*, perusahaan membentuk suatu wadah yang diberi

wewenang khusus untuk mengontrol dan mengawasi segala kegiatan perusahaan yang disebut *Compliance Department*. Dengan dibentuknya *Compliance Department* ini, setiap bentuk perdagangan internasional perusahaan diawasi dan harus dilaporkan, sehingga diharapkan tidak ada kejadian atau kegiatan usaha yang melanggar dan akan merugikan perusahaan karena *Compliance Department* berhubungan langsung dengan Dinas Perikanan dan Kelautan

Manajemen risiko yang diterapkan di PT. ILUFA dititik beratkan pada fungsi perusahaan dimana segala sesuatu keputusan yang menyangkut perusahaan harus dilaporkan kepada BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal) sebagai pengelola perusahaan terbuka di Indonesia. Contohnya dalam pengambilan keputusan untuk permohonan kredit ke Bank, PT. ILUFA harus memiliki persetujuan/izin dari BKPM demikian juga dengan adanya penambahan modal, karyawan, dan pembagian keuntungan. Hal ini juga sebaiknya cepat diumumkan dalam media cetak ibukota agar diketahui oleh masyarakat.

Pelaksanaan perencanaan pada proses manajemen risiko pada umumnya berdasarkan visi, misi, dan tujuan perusahaan kemudian dilanjutkan dengan penetapan target, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan memerlukan elemen-elemen yang menunjangnya seperti pengadaan divisi yang khusus menangani proses manajemen risiko seperti *Compliance Department*. Dalam divisi ini orang yang bertanggung jawab adalah pimpinan perusahaan sendiri sehingga divisi ini tidak disebutkan secara terperinci dalam struktur organisasi pada perusahaan. Tugas dan tanggung jawab dari *Compliance Department* diantaranya adalah mengumpulkan, menganalisis, memonitor, dan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan risiko dari posisi perusahaan agar *traders*, manajer, dan personil lain dalam organisasi memahami dan membuat keputusan berdasarkan informasi mengenai manajemen dan pengendalian risiko yang diambil. *Compliance Department* diberi wewenang

khusus dalam berhubungan dengan kepatuhan-kepatuhan atas peraturan yang berlaku di perusahaan dan dalam sistem perdagangan internasional dan yang terutama adalah dalam rangka penerapan *Good Corporate Governance*.

2) Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan dalam proses manajemen risiko mencakup: proses identifikasi dan pengukuran risiko, kemudian diteruskan dengan manajemen (pengolahan) risiko yang merupakan aktifitas operasional yang utama dari manajemen risiko. Dalam kegiatan usahanya, PT. ILUFA menjual bahan baku ke luar negeri. Salah satu cara pembayaran yang digunakan untuk mengekspor bahan baku, PT. ILUFA menggunakan *Letter of Credit* atau L/C melalui Bank BCA, dan jenis *Letter of Credit* yang digunakan adalah *Irrevocable L/C at sight*, yaitu Bank Pembuka *Letter of Credit* menyatakan janji yang tidak dapat ditarik kembali untuk membayar atau mengaksep wesel yang diajukan dengan dokumen-dokumen yang sesuai dengan syarat yang tercantum dalam *Letter of Credit*, dan *Letter of Credit* ini hanya akan dapat diubah atau dibatalkan hanya dengan persetujuan pihak-pihak yang berkepentingan. *Letter of Credit* ini memberikan jaminan bagi importir akan diterimanya pembayaran tapi tetap tergantung kepada perjanjian dengan Bank Eksportir yang bersangkutan.

Perusahaan ini menggunakan asuransi dan jaminan perusahaan yang dibagi menjadi asuransi dari karyawan melalui jamsostek, dan barang sendiri menggunakan asuransi yang telah disediakan Kementerian Perindustrian dan Perdagangan. Selain itu perusahaan dapat mengklaim pihak asuransi dari bank dan perusahaan *shipping* jika sewaktu-waktu terjadi bentuk risiko eksportir dan barang saat pengiriman.

3) Identifikasi Risiko PT. ILUFA dilihat dari sumber risikonya

a) Lingkungan Fisik: Peristiwa *random* (bencana alam, perang).

Risiko yang mungkin terjadi:

- Barang tidak sampai.
- Kerusakan atau kehilangan barang saat perjalanan.

Mitigasi: *Transfer risk*.

b) Lingkungan Politik: perubahan pandangan, perubahan peraturan, konflik antar negara.

Risiko yang mungkin terjadi:

- Peraturan tentang larangan impor/ekspor.
- Pembatasan Pembayaran.

c) Lingkungan Legal:

Risiko yang mungkin terjadi: Gugatan karena gagal memenuhi peraturan dan perundangan yang berlaku.

d) Lingkungan Operasional

Kegagalan sistem komputer, serangan virus terhadap komputer, kelalaian karyawan.

Risiko yang mungkin terjadi: *Letter of Credit* dianggap palsu oleh *Issuing Bank*, *Letter of Credit* ditolak.

e) Lingkungan Ekonomi: krisis ekonomi.

Risiko yang mungkin terjadi: Perusahaan bangkrut dan cedera janji membayar.

Alternatif lain kategori sumber risiko:

a) *Supplier*: beritikad tidak baik.

Risiko yang mungkin terjadi: Barang tidak datang sesuai dengan yang diharapkan (terlambat atau berbeda).

b) *Regulator*: perubahan nilai tukar/kurs.

Produk yang dihasilkan dipengaruhi nilai tukar rupiah, karena bahan baku yang dijual dari ekspor ke luar negeri.

Risiko yang mungkin terjadi: Harga bahan baku naik.

4) Identifikasi Risiko PT. ILUFA dilihat dari proses *Letter of Credit*.

a) Pada saat menerima pengajuan aplikasi pembukaan *Letter of Credit* dari bank: kurang telitnya memahami isi formulir yang telah diajukan.

Risiko yang mungkin terjadi: *Letter of Credit* dianggap palsu oleh *Issuing Bank*, *Letter of Credit* ditolak.

Mitigasi:

- Menempatkan informasi yang tepat pada posisi yang tepat.
- Menempatkan SDM yang tepat pada posisi/wewenang yang tepat.

b) Pada saat pengiriman barang: terjadi perang, bencana alam, dan lain-lain.

Risiko yang mungkin terjadi:

- Barang tidak sampai.
- Kehilangan atau kerusakan barang dalam perjalanan.

Mitigasi: Transfer Risiko. Dalam formulir *Letter of Credit*, PT. ILUFA menggunakan CIF (*Cost Insurance and Freight*) sebagai ketentuan penjualan (*Commercial Terms*).

- c) Pada saat pembayaran: *Issuing Bank* cedera janji membayar, perusahaan mengalami pailit.

5) Evaluasi dan Pengukuran Risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah untuk memahami karakteristik risiko dengan lebih baik. Pengukuran risiko biasanya dilakukan melalui kuantifikasi risiko. Pengukuran dan kuantifikasi risiko akan sangat tergantung dari karakteristik risiko tersebut. Tipe risiko PT. ILUFA lebih sulit untuk dikuantifikasi karena selama melakukan transaksi *Letter of Credit* melalui Bank BCA sebagai *Advising Bank* perusahaan belum pernah mengalami masalah apapun. Untuk tipe risiko tersebut, narasumber sebagai pemimpin perusahaan menggunakan analisis skenario, yaitu mengembangkan beberapa skenario dan melihat dampaknya terhadap organisasi, seperti yang telah dijabarkan pada Identifikasi Risiko.

6) Pengelolaan Risiko

Setelah analisis evaluasi risiko, langkah berikutnya adalah mengelola risiko. Risiko bisa dikelola dengan berbagai cara, seperti penghindaran, ditahan (*Retention*), diversifikasi, atau ditransfer ke pihak lainnya. Erat kaitannya dengan manajemen risiko adalah pengendalian risiko (*Risk Control*), dan pendanaan risiko (*Risk Financing*).

Pengelolaan risiko pada PT. ILUFA yaitu dengan cara transfer risiko. PT. ILUFA menggunakan asuransi. Dalam transaksi *Letter of Credit* yang dilakukan PT. ILUFA, perusahaan telah membayar asuransi yang telah disediakan oleh *supplier* dimana telah diakumulasikan langsung dengan harga bahan baku yang akan dijual oleh perusahaan. Jadi perusahaan tidak perlu mengurus jasa asuransi lagi, karena asuransi telah dijamin oleh *supplier*. Namun semua itu tergantung pula dengan kontrak dagang yang telah disepakati bersama. Dan biasanya dalam formulir aplikasi *Letter of Credit*, PT. ILUFA menggunakan CIF (*Cost Insurance and Freight*) sebagai ketentuan penjualan (*Commercial Terms*).

PT. ILUFA berkewajiban untuk selalu waspada dalam menangani risiko yang mungkin terulang kembali dan sebagai tindakan pencegahannya adalah dengan menganalisa akar permasalahannya. Sebagai pencegahan yang dapat dilakukan perusahaan di dalam segala hal antara lain:

- a) Penjualan dimulai dari pembelian bahan baku dari daerah-daerah pemasok ikan sekitar Jawa Timur dan transaksi *Letter of Credit* diproses melalui Bank BCA sebagai *Advising Bank* mengingat reputasi Bank yang terjamin dan berpengalaman dalam transaksi internasional.
- b) Perekrutan pegawai yang dilakukan melalui *Vendor*.
- c) Pendistribusian hasil produksi yang dilakukan melalui jalur resmi dan prosedur yang telah ditetapkan Dinas Perikanan dan Kelautan.
- d) Perizinan dan hal-hal yang berkaitan dengan peraturan pemerintah selalu ditaati dan dipenuhi.

7) Pengendalian

Pengendalian dalam pelaksanaan sistem erat kaitannya dengan komunikasi yang terdapat dalam perusahaan. Dalam hal ini PT. ILUFA mengkomunikasikan tanggung jawab dan wewenang yang telah ditetapkan pada keseluruhan organisasi dan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan manajemen risiko, termasuk di dalamnya yaitu komitmen manajemen, kebijakan dan prosedur perusahaan.

Komunikasi yang terbentuk dalam perusahaan ini adalah dengan semua pihak yang terkait secara berkesinambungan seperti dengan mengumpulkan, menganalisis, memonitor, dan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan risiko dari posisi perusahaan agar *traders*, manajer dan personil lain dalam organisasi dan terutama *Compliance Department* memahami dan membuat keputusan berdasarkan informasi mengenai manajemen dan pengendalian risiko yang diambil. Manajemen puncak juga telah menetapkan secara tertulis tanggung jawab dan wewenang seluruh personil baik personil yang menjalankan tugas-tugas manajemen maupun personil yang menjalankan tugas pelaksana. Tanggung jawab dan wewenang setiap personil tersebut

diuraikan terutama di dalam prosedur tertulis.

Manajemen PT. ILUFA selalu meninjau sistem manajemen risiko yang disesuaikan dengan prosedur yang telah ditetapkan. Setiap akhir bulan PT. ILUFA mengadakan kaji ulang manajemen untuk memastikan keefektifan yang berkelanjutan itu, dengan cara rapat seluruh manajemen puncak ditambah perwakilan Syarikat Pekerja. Hasil tinjauan ini dapat digunakan oleh manajemen puncak sebagai masukan peningkatan. Manajemen puncak dapat menggunakan tinjauan ini sebagai alat yang sangat kuat dalam identifikasi segala risiko yang tepat dalam mencapai kinerja peningkatan organisasi.

2. Efektifitas Manajemen Risiko PT. ILUFA

Peneliti dapat mengukur efektifitas manajemen risiko perusahaan dengan menganalisis keadaan perusahaan sebelum dan setelah menggunakan sistem manajemen risiko. Menurut pengakuan penanggung jawab *Compliance Department* Perusahaan PT. ILUFA, penerapan manajemen risiko merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi manajemen baru setelah berganti kepemilikan. Dengan diterapkannya manajemen risiko pada perusahaan, PT. ILUFA semakin percaya diri untuk bersaing di bidang usahanya dan pekerjaan manajemen risiko dapat dilakukan secara sistematis dan lebih rapi. Sedangkan perbedaan sebelum manajemen risiko diterapkan memang tidak pernah terjadi hal-hal yang tidak diinginkan dan perusahaan masih berupa PMDN, namun pekerjaan yang dilakukan kurang sistematis, tidak ada audit dan tidak ada tinjauan manajemen. Dari hasil wawancara peneliti dengan direktur perusahaan, maka dapat diketahui bahwa manajemen risiko PT. ILUFA efektif, karena telah membawa peningkatan kinerja perusahaan sebagai tujuan utama PT. ILUFA.

Perusahaan mulai menggunakan jasa asuransi sejak tahun 1999 karena saat itu penggunaan asuransi merupakan syarat pergantian pemilik. Asuransi tersebut mencakup baik untuk bangunan, produk bahan baku, dan karyawannya sendiri, contohnya jika perusahaan menerima barang dari suatu daerah bagus tapi bisa ada jaminan agar diganti. Dengan klaim asuransi maka kerugian pada saat bencana alam dan sebagainya dapat segera diperbaiki. Efektifitas manajemen risiko dengan menggunakan asuransi ekspor bagi

perusahaan antara lain yaitu untuk melindungi eksportir terhadap risiko *non-payment*, meningkatkan daya saing eksportir di pasar internasional, memberi likuiditas eksportir di pasar internasional, memberi nilai tambah pada wesel ekspor yang didiskonto bank (risiko pembeli tidak membayar wesel yang telah diasuransikan), dan membantu program pemerintah dalam pengembangan ekspor non-migas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

1. Budaya sadar risiko dan dukungan manajemen perusahaan yang tinggi terlihat dari komitmen manajemen puncak yang benar-benar dibuktikan.
2. PT. ILUFA menyiapkan prasarana keras dan lunak untuk mendukung agar pekerjaan manajemen risiko berjalan sebagaimana mestinya.
3. Dari analisis manajemen risiko, terlihat bahwa perusahaan telah menerapkan manajemen risiko yang sesuai dengan kerangka manajemen risiko.

a. Perencanaan

Manajemen risiko perusahaan mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan daya saing di pasar global, nilai saham perusahaan, dan meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Pelaksanaan

Dari analisis identifikasi risiko, pengukuran risiko, dan pengelolaan risiko, dapat diketahui bahwa PT. ILUFA:

- 1) Mengidentifikasi risiko dalam transaksi *Letter of Credit* yang dilakukannya sebagai alat pembayaran bahan baku produksinya dilihat dari sumber risikonya dan dari jalannya proses transaksi *Letter of Credit* beserta penerapannya.
- 2) Pengukuran risiko dalam transaksi *Letter of Credit* dilakukan dengan cara analisis skenario, karena selama melakukan transaksi *Letter of Credit* di Bank BCA, perusahaan belum pernah mengalami masalah apapun, tipe risiko PT. ILUFA lebih sulit untuk dikuantifikasi.
- 3) Pengelolaan risiko transaksi *Letter of Credit* PT. ILUFA dengan cara transfer risiko. PT. ILUFA menggunakan asuransi yang sudah disediakan oleh *supplier*.

c. Pengendalian

Dari analisis pengendalian manajemen risiko

PT. ILUFA diketahui bahwa:

- 1) Menerapkan sistem komunikasi yang terbuka dalam setiap aspek perusahaan contohnya setiap akhir bulan selalu mengadakan rapat untuk meninjau dan membicarakan seluruh aktivitas perusahaan yang telah dilakukan selama tiga bulan terakhir.
- 2) Perekrutan pegawai dilakukan melalui *vendor* yang independen untuk menghindari risiko SDM.
4. Manajemen risiko PT. ILUFA dititik beratkan pada fungsi perusahaan sebagai perusahaan terbuka dimana segala keputusan yang menyangkut perusahaan harus dilaporkan kepada Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Contohnya dalam pengambilan keputusan untuk permohonan kredit ke bank, PT. ILUFA harus memiliki persetujuan/izin dari BKPM demikian juga dengan adanya penambahan modal, karyawan, dan pembagian keuntungan. Hal ini harus diumumkan dalam media cetak ibukota agar diketahui pula oleh masyarakat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

1. Penerapan manajemen risiko di PT. ILUFA sebenarnya telah berjalan baik dan telah ada Standar Operasional Produksinya, namun hal ini bukan satu-satunya jaminan bahwa semua individu memahami sehingga perlu dilakukan sosialisasi secara terus menerus sehingga semua individu memahami betul risiko yang dihadapi dalam pekerjaannya.
2. Sebelum melakukan transaksi internasional dengan *Letter of Credit*, eksportir dapat berkonsultasi dengan bank mengenai hal-hal yang terkait dengan metode pembayaran internasional dengan *Letter of Credit* seperti menganalisa isi kontrak jual-beli bersama dengan bank sebelum melakukan penandatanganan dan jika terdapat syarat yang tidak sesuai dalam *Letter of Credit*, segera dimintakan amandemen terhadap isi *Letter of Credit* tersebut.
3. Sistem manajemen risiko yang ditetapkan pada PT. ILUFA dapat memicu perusahaan lain untuk menerapkan hal yang serupa, karena penerapan sistem manajemen risiko ini tidak ada bedanya dengan melakukan perubahan yang berorientasi

ke depan. Sebaiknya setiap fungsi manajemen di perusahaan selalu memantau kinerja setiap jajaran staf karyawannya dalam kurun waktu tertentu, seperti setiap akhir bulan seperti yang dilakukan oleh PT. ILUFA.

4. Perusahaan belum memiliki sertifikasi manajemen risiko yang menjadi standar perusahaan besar di Indonesia. Peneliti menyarankan perusahaan mendaftarkan kursus dan program Sertifikasi Manajemen Risiko di Badan Sertifikasi Manajemen Risiko agar mendapatkan sertifikat tersebut sebagai standar dan jaminan perusahaan untuk menjalankan fungsi dan operasional perusahaan untuk mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ginting, R. 2007. *Transaksi Bisnis dan Perbankan Internasional*. Jakarta: Salemba Empat
- Hanafi, M. 2006. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPM
- Siahaan, H. 2007. *Manajemen Risiko: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- M.S., Amir. 2005. *Ekspor Impor: Teori dan Penerapannya*. Jakarta: PPM
- Madura, J. 2001. *Manajemen Keuangan Internasional Jilid 2*. Edisi Keempat. Dialihbahasakan oleh Emil Salim. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Ball, Donald A., dan W.H. McCulloch. 2001. *Bisnis Internasional Buku 2*. Dialihbahasakan oleh Syahrizal Noor. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Kobi, Daud S.T. 2011, *Buku Pintar Transaksi Ekspor-Impor*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Idroes, F.N. 2008. *Manajemen Risiko Perbankan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Uniform Customs and Practice for Documentary Credits No. 600*